



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**DETECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN DE CALIDAD**

**RESPONSABLE: CECILIA JULIANA MIRANDA  
JARAMILLO**

**ASESOR: MARCO ANTONIO WONG MORENO**

**MAYO DE 2007**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	Pag.
<b>Capítulo 1.-</b> Datos Generales de la dependencia.....	5
1.1-Estatus general de la dependencia	
<b>Capítulo 2- MARCO TEÓRICO</b>	
2.1- Desarrollo de la planeación de Recursos Humanos.....	8
2.2- Planeación de la organización y recursos humanos.....	16
2.3- Dotación de Personal a la administración.....	19
2.3.1 ventajas y desventajas de la selección interna	
2.4- Pronóstico de las necesidades de personal.....	21
2.4.1-Técnicas en la administración de recursos humanos	
2.4.2-Evaluación del desempeño	
2.4.3-Análisis de puestos	
2.4.4-Escalas salariales	
2.4.5-Valuación de puestos	
2.5- Portafolio de inversiones de recursos Humanos.....	37
2.5.1-administración de pruebas de selección	
2.6- Relación de la planeación de R.H. con las funciones de administración de R.H. ....	42
2.7- La administración del talento humano .....	44
2.7.1-Definición de recursos y talento humano	
2.7.2-¿Por qué la administración del talento humano es importante?	
2.7.3- Desarrollo de una filosofía propia de la administración del talento humano	
2.7.4-Prácticas de selección	
2.7.5-Proceso de formación y desarrollo del talento humano	
<b>Capítulo 3.-PROPUESTA DEL PROYECTO PARA LA DEPENDENCIA.....</b>	<b>59</b>
3.1-Causas que afectan la demanda futura de personal	
3.2- Objetivo	
3.3-Alcance	

- 3.4-Área de aplicación
- 3.5-Herramientas
- 3.6-Cronograma de actividades

**Capítulo 4- RESULTADOS y CONCLUSIONES.....65**  
4.1-Gráficas estadísticas del inventario

**CAPÍTULO 5- RECOMENDACIONES.....69**

**ANEXOS**

- 1- Listado general del personal que labora en la dependencia
- 2- Formato del inventario de recursos humanos
- 3- Formato de cartas de remplazo
- 4-Plantillas del sistema computarizado

# **DETECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD**

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los problemas a los que se pueden enfrentar las organizaciones hoy en día es al desconocimiento del potencial con el que cuentan sus empleados y debido a esto no se aprovechan en forma adecuada sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Como un medio para vencer los retos que la globalización nos demanda, habremos de prepararnos con personal eficaz y eficiente en todos los puestos de la organización es por eso que se gestiona con la Ing. Martha Alicia Téllez Montoya directora de la Preparatoria 8 de la U.A.N.L. la realización del proyecto DETECCIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA ORGANIZACIÓN DE CALIDAD; el cual es de interés para dicha institución ya que es una escuela de nivel medio superior la cual cuenta con un total de 1800 alumnos en tres turnos, y una plantilla de trabajadores de 157 personas entre docentes, administrativos, personal técnico y de intendencia.

Buscando una adecuada planeación para el desarrollo de los recursos humanos con los que se cuenta y asegurar siempre con personal experto y capaz en las diferentes áreas se propone elaborar para la subdirección administrativa un Inventario de Recursos Humanos, el cuál lleva como finalidad crear un registro para cada expediente donde se cuente con la información necesaria e indispensable para realizar con certeza los cambios necesarios por diferentes causas externas o internas que afectan la demanda de personal entre las cuales estarían incapacidad, vacaciones, quinquenios, días económicos, jubilación, cambios tecnológicos, sociales o políticos.

También se realizará una Evaluación Psicológica personal de cada uno de los integrantes de la organización para contar con todos y cada uno de los perfiles de nuestro personal y finalmente realizar las Cartas de Reemplazo herramientas que colaborarán con nuestro objetivo.

De igual manera el expediente que formaremos proporcionaría información acerca de los diferentes conocimientos, habilidades, aptitudes, capacidad intelectual, de liderazgo etc. de los empleados y al contar con esta información nos facilitaría los planes de reclutamiento, selección y capacitación.

Se pretende obtener información a través de la aplicación del Inventario de recursos humanos de todo el personal de la Preparatoria 8 de la U.A.N.L. y del mismo modo elaborar e integrar una base de datos sistematizada la cual servirá para traducir rápidamente las estimaciones del requerimiento de personal.

Este proceso se llevará a cabo en diferentes etapas que describiré de la siguiente manera:

#### ETAPA I

1. -Elaboración y revisión del inventario de recursos humanos
2. -Aplicación del inventario
3. -Captura en el sistema de datos
4. -Realización del análisis de datos

#### ETAPA II

1. -Elaboración de un calendario de aplicación de Pruebas Psicológicas
2. -Aplicación de las pruebas cubriendo el 100% de nuestro personal
3. -Revisión de las pruebas
4. -Captura en el sistema de datos
5. -Entrega de resultados a la subdirección administrativa

#### ETAPA III

1. -Elaboración y revisión de cartas reemplazo
2. -Captura en el sistema de datos

Es importante aclarar que el presente proyecto siendo por demás ambicioso requiere más tiempo del destinado para la presentación del presente por lo que el compromiso con la Preparatoria 8 es entregar en el mes de Diciembre del 2006 el trabajo con un avance hasta la etapa 1y haciendo el compromiso de seguir avanzando y en el transcurso de 8 meses aproximadamente entregar el trabajo totalmente terminado.

Los beneficios que la preparatoria obtendrá serán:

- >La mejor utilización de los recursos humanos
- >Expandir la base de datos del personal, para apoyar a otros campos
- >Contar con una base de datos computarizada que permita fácilmente determinar la situación del empleado
- >Determinar el tipo de empleados que serán necesarios para cumplir los objetivos institucionales

## **CAPÍTULO 1**

### **DATOS GENERALES DE LA DEPENDENCIA**

**NOMBRE:** PREPARATORIA 8 U.A.N.L.

**SERVICIO QUE OFRECE:** EDUCATIVO

**NIVEL:** MEDIO SUPERIOR

**POBLACIÓN DE ALUMNOS:**1,300

**POBLACIÓN DE TRABAJADORES:**163 **ANEXO A**  
(docentes, administrativos, técnicos, intendencia)

**UBICACIÓN:** CALLE 8 y CALLE 12 S/N FRACC. MARTE GPE. N.L.

**TELÉFONO:**83378284

#### **1.1- ESTATUS GENERAL DE LA DEPENDENCIA**

La preparatoria 8 es una dependencia de la Universidad Autónoma de Nuevo León en donde se ofrece el servicio educativo en el nivel medio superior ; contando con 1300 alumnos distribuidos en 3 turnos.

Se cuenta con 163 empleados distribuidos en diferentes áreas: docente, administrativa, técnica y de intendencia.

La dependencia actualmente se encuentra certificada en el sistema de calidad ISO 9001-2000; sin embargo al momento de iniciar el proyecto la propuesta era realizar la evaluación psicológica del total del personal (anexo A) para saber si estaban ubicados en el puesto adecuado; la subdirectora administrativa nos solicita antes de la evaluación iniciar con la identificación de aspectos que no se tienen en el departamento de recursos humanos y nos damos a la tarea de iniciar la elaboración, aplicación y análisis de un inventario de recursos humanos, posteriormente la aplicación de la batería de pruebas psicológicas y finalmente la elaboración y aplicación de cartas de remplazo y así obtener la información pertinente de las personas talento con las que cuenta la organización y realizar los cambios necesarios dentro de la organización.

Nos dispusimos a trabajar en este proyecto con el compromiso de manejarlo en tres etapas que posteriormente describiremos.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

El hombre como trabajador mediante su esfuerzo mental y corporal, esta dotado de conocimiento y capacidad suficiente para descubrir, perfeccionar, innovar y evolucionar la técnica y la ciencia para el bien o mal de la empresa. Por lo tanto, en ella es fundamental la existencia de un clima de pacífica convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa; a través del buen trato, consideración, del reconocimiento de méritos, de las oportunidad del progreso y de la comprensión oportuna, todo ello implica el estudio de la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad enfrentamos una gran cantidad de cambios sociales y tecnológicos en nuestra sociedad estos han sido muy rápidos y constantes, por ello encontraremos amenazas y oportunidades para los hombres y empresas; organizaciones grandes o pequeñas, que desarrollan sus actividades en un entorno económico y social muy competitivo, esto constituye el motivo por el cual se realiza una acción estratégica en nuestra preparatoria basada en cambios administrativos y tecnológicos.

El presente y futuro de toda organización depende en mucho de lo bien que se administre el personal, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores deben de elevarse al máximo para el logro de sus fines propuestos.

**“El recurso humano es el elemento más importante para la organización y administración de las instituciones, ya que de nada serviría contar con las instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas y demás bienes tecnológicamente y científicamente implementadas; sí los trabajadores no las manejan adecuada y satisfactoriamente debido a su ignorancia, falta de conocimiento y capacitación. Por ello se afirma categóricamente, dentro de los estudios de la administración general, que el elemento humano es el principal y común denominador de la eficiencia y eficacia, pues, hasta los más sofisticados elementos técnicos, no pueden prescindir de la intervención humana. Por ello, todos los aspectos productivos de la empresa están condicionados por el personal que labora, menguando o desarrollando la producción y la productividad.”** (Chiavenato Idalberto 2000)

Es importante mencionar que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo que actualmente enfrentamos donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de todos sus colaboradores.

Admitida la importancia de todos y cada uno de los colaboradores dentro de la organización moderna, hay que tener en cuenta también se necesitará contar con el recurso humano que posea la mayor capacidad, conocimiento, y que sea el más idóneo, para ello la Administración de Recursos Humanos, cuenta con los instrumentos y técnicas que le permita hacer uso adecuado del elemento humano de acuerdo a sus actitudes y aptitudes, con la finalidad de lograr una mayor productividad empresarial.

Uno de los grandes desperdicios que se producen en las organizaciones es no utilizar plenamente las capacidades del personal, desconociendo sus aptitudes, experiencias, conocimientos y logros.

**“Una base de datos que permita conocer las experiencias, conocimientos, y aptitudes del personal permitirá a la empresa evitar tener que recurrir a personal externo cuando posee las capacidades en su interior, motivar al personal al reconocer y permitir utilizar plenamente sus cualidades, y por último planificar en función a la confrontación entre las necesidades críticas de la compañía y los recursos humanos existentes, las necesidades a cubrir, bien sea capacitando al personal o cubriendo con nuevo personal aquellas aptitudes, conocimientos y experiencias necesarias para el normal desenvolvimiento de la organización y el logro de los objetivos establecidos”**(Steinek George).

“La administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente reciente así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

”(Werther William 1991).

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

“La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos". (Werther William 1991)

Estos sistemas son íntimamente interrelacionados e interdependientes.

El proceso de Planeación de Recursos Humanos incluye el estudio los siguientes aspectos:

Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos

La Planeación de la Organización y de Recursos Humanos

Dotación de personal a la Administración

Pronósticos de las Necesidades de Personal

Portafolio de Inversiones de Recursos Humanos

La Relación de la Planeación de Recursos Humanos con las Funciones del Proceso de Administración de Recursos Humanos.

Estudiaremos brevemente cada uno de estos aspectos con la finalidad de ampliar nuestros conocimientos en esta el area de Recursos Humanos.

## ***2.1-DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS***

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

### **Conceptos**

La planeación de recursos humanos se define según los expertos como el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. **"La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos"**. (Chiavenato 1995)

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el

departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

La planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "**El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es**". (Chiavenato Idalberto 2000)

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

### **Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos**

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes: Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.

Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.

Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.

Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.

Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.

Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **Objetivos y períodos**

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

### **Interrelación de los objetivos**

Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias sub-metas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas sub-partes interdependientes.

### **Proceso de Planeación de Recursos Humanos**

La planeación estratégica - que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno- antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

**La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización.** Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones

tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
- Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

### **Políticas**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, preveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado).

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar

respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

### **Objetivos de las políticas**

Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.

Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.

Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.

Mejorar la delegación de responsabilidades.

Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

### **Ventajas y Desventajas**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H	Limita la <u>creatividad</u> al sólo enmarcarse a determinadas políticas
Aplicación de sanos <u>principios</u> de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de <u>relaciones humanas</u> de buena calidad	Las políticas no previenen situaciones inesperadas
Adecuación de <u>salarios</u> y de beneficios	Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados
Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización	
Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el <u>empleo</u> y las oportunidades dentro de la organización	
Obtención de una efectiva participación de los empleados	
Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en <u>riesgo</u> el desempeño de funciones específicas.	

### **Políticas de Planeación de Recursos Humanos**

Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.

El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.

Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.

Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa. Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido. El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

### **Modelos de Planeación de Recursos Humanos**

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento. Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra

Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico

Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional

Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

Objetivos de Recursos Humanos

Planeación de la Organización

Auditoría de Recursos Humanos

Pronósticos de Recursos Humanos

Programas de acción.

**Los objetivos:** son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos humanos.

**Planeación de organización:** Es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.

**Auditoría de los recursos humanos:** Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.

**Pronóstico de los recursos humanos:** Una "auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.

**Programas de acción:** Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

#### CICLO DE RETROALIMENTACIÓN

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

Además de ser cíclico, el proceso de planeación de recursos humanos también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua.

#### **Importancia**

La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

Mejora la utilización de los recursos humanos.

Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

Economiza en las contrataciones.

Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.

Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.

Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).  
Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.  
Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc.  
Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.  
Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.  
Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.  
Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.  
Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

### **Características**

Las características de la planeación de recursos humanos son las siguientes:  
Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva.  
La planificación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.  
Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.  
La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.  
Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.  
La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.  
Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.  
A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.  
Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.  
La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

### **Funciones**

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.

Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.

Mejorar la delegación de responsabilidades.

Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.

Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.

Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.

Suministrar el personal adecuado en el momento justo.

Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

### **Alcance**

Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos.

Por ejemplo, las empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exige retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados.

Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

## **2.2-PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS**

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de recursos humanos.

### **Planeación de la organización**

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. **"La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento". (Dessler Garg 1991)**

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

### **Variables que afectan a la planeación de la organización**

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

Pronósticos de negocios

Expansión y crecimiento

Cambios estructurales y de diseño

Filosofía administrativa

Papel del gobierno

Papel del sindicato

Mezcla de habilidad humana y producto

Competencia internacional

**Pronósticos de negocios:** son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.

**Expansión y crecimiento:** el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.

**Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

Esto se puede lograr de tres formas:

Diseño clásico organizacional se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es hacia la organización llana, plana, en la cual se eliminan los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos, a quienes se le asigna más responsabilidades.

La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adopte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.

La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a incrementar la moral. Una expresión de esta tendencia es la cantidad de dinero que los empleados pueden gastar sin pedir autorización.

**Filosofía administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les

desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.

**Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.

**Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

**Mezcla de habilidad humana y producto:** es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.

**Competencia internacional:** es el conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

#### **Planeación de la organización contra planeación de recursos humanos**

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplias, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización. Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

#### **Auditoría y planeación de recursos humanos**

Una vez realizada la planeación de la organización, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. "**Promover desde adentro**

**también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal".(Koontz Harold 1990)**

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

## **2.3-DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ADMINISTRACIÓN**

### **La planeación del personal en las empresas privadas**

Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinados por sus ventas, la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además la planeación efectiva de las ventas puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, han hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para la compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

"Los cambios en las actividades de las empresas que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal".<sup>6</sup> Mediante el uso de las técnicas de pronóstico, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto y al crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos a los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales.

El índice de producción de una compañía, por lo general está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. En términos generales los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro período adecuado y, subsecuentemente, para períodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de

producción a ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal. La adquisición y el desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo. Las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no necesitan de que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

### **2.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN INTERNA**

#### **VENTAJAS**

- Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección
- El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante
- Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad
- Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal
- Permite una competencia sana entre los colaboradores

#### **DESVENTAJAS**

- La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados
- Puede fomentar conflictos de intereses

#### **La planeación del personal en las organizaciones públicas**

La necesidad de una planeación efectiva de personal de ninguna manera está limitada a las empresas privadas. Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios,

pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública pueda necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar. Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

#### **Determinación de las necesidades de la dotación de personal**

Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

**La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto.** Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que indique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivos para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

## **2.4-PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL**

### **Proyección de los requerimientos de personal**

¿De que manera se planearía cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización? Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyecciones.

No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación. Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el

propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles.

**El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.** Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. **"La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos"**. (Ludevid Marvel 1997)

En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

#### **2.4.1-TÉCNICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos; Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No olvidemos que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La selección de personal, por ejemplo surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales.

Dentro de las más conocidas e importantes técnicas tenemos:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Formulación, Coordinación y Revisión de las Políticas de Personal
- Técnicas de Introducción del Personal
- Asesoramiento en la Capacitación y Adiestramiento del Colaborador
- Técnicas y Programas de Desarrollo de Ejecutivos
- Análisis y Descripción de Puestos
- Valuación de Puestos
- Calificación de Méritos
- Prestaciones laborales
- Cálculo y Elaboración de Planillas
- Sistema de Incentivos de Cantidad, Calidad, Ahorro
- Asesoramiento a Jefes en los problemas de Personal
- Controles de Personal e índices de rotación, seguridad , movilidad
- Entrevistas Diversas de Personal

- Auditoria de Personal
- Sistemas de Sugerencias: forma de solicitarlas y premiarlas
- Cargas de Trabajo y Asignación de Labores
- Estudios de Eficiencias del Personal
- Inventarios de Personal
- Presupuesto y Programas de Personal
- Sistema de Ascensos y Promociones
- Estudios sobre fatigas y monotonía en el trabajo
- Elaboración de Cuadros de personal
- Estudios de Tiempos y Movimientos
- Asistencia y Ausentismos del Personal
- Técnicas de Estructura de Escalas Salariales
- Técnicas de Higiene y Seguridad Industrial
- Evaluación del Desempeño
- Rotación de Personal
- Racionalización de Personal

Para tener una mejor visualización de las técnicas utilizadas en la administración de los colaboradores, a continuación damos a conocer la esencia de algunas de éstas.

#### 2.4.2-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**“Es vital para una organización mantener un sistema de desempeño técnicamente elaborado, pues este constituye una manera eficaz de promover y ascender los recursos humanos de manera óptima, permitiendo la discusión entre colaboradores y supervisores o jefes sobre el rendimiento de cada uno y el poder fijar nuevos objetivos.”(Chiavenato Idalberto 2000)**

La Evaluación de Desempeño debe desarrollarse a la medida de cada empresa y además conseguir una efectiva participación de todos, lo que se consigue solamente cuando la misma es abordada como un instrumento de desarrollo y no de castigo.

En primera instancia la Evaluación de Desempeño permite:

- Definir el grado de contribución de cada colaborador a la organización.
- Promover el auto conocimiento y autonomía de los colaboradores.
- Obtener datos para definir remuneraciones, ascensos y promociones.
- Recabar información para elaborar planes de acción en caso de desempeños no satisfactorios.

### 2.4.3-ANÁLISIS DE PUESTOS

**“Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los colaboradores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.”** (Chiavenato Idalberto 2000)

Este constituye la esencia misma de la productividad de una organización. Si los puestos están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos, de otra manera, la productividad se ve afectada y el logro de los objetivos es mucho más difícil, tanto a nivel organizacional como personal.

El siguiente aspecto a ser tomado en cuenta, es el perfil ideal para el cargo, donde se contempla la formación, experiencia requerida, habilidades requeridas, rasgos de personalidad y otros según requerimiento de la empresa.

### 2.4.4-ESCALAS SALARIALES

**“Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa, pero los resultados obtenidos permiten establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.**

**Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador. No es la única herramienta que influye en aspectos tan importantes como estos, pero su efecto es merecedor de atención.”** (Chiavenato Idalberto 2000)

Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales).

Para realizar una escala salarial realmente efectiva y analizar las coherencias e incoherencias internas y después de finalizar la descripción de cargos, se procede a

una clasificación de puestos, con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial.

Para la estructuración de una escala salarial se siguen los siguientes pasos:

- Análisis de las remuneraciones vigentes
- Análisis de las remuneraciones según la clasificación de los cargos
- Capacidad económica de la organización
- Sugerencia de remuneraciones a ser percibidas según el valor de cada cargo.

#### **2.4.5-VALUACIÓN DE PUESTOS:**

**“La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.**

**Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.**

**Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:**

**1. Jerarquización de puestos: es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.**

**2. Graduación de puestos: la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.**

**3. Comparación de factores:** este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

**1°: identificación de los factores esenciales.** Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.

**2°: selección y determinación de los puestos claves.** Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

**3°: adscripción de salarios para puestos esenciales.** Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

**4°: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.** La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

**5°: evaluación de otros puestos.** Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

**4. Sistema de puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Es recomendable el establecimiento de un comité evaluador. Pasos:

**1°: Determinación de los factores esenciales.** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en sub-factores.

**2°: Determinación de los niveles de los factores.** Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

**3°: Adjudicación de puntos a cada sub-factor.** Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en

**forma subjetiva a cada sub-factor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.**

**4°: Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.**

**5°: Desarrollo del manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada sub-factor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.**

**6°: Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada sub-factor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los sub- factores de cada puesto. Se suman los puntos de cada sub-factor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.” (Chiavenato Idalberto 2000)**

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los colaboradores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre.

### **Técnicas para determinar los requerimientos de personal**

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencias, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

### **Análisis de tendencia**

**“Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente.**

**Por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada**

subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensarse que quizás continúen en el futuro.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Más bien, otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

#### **Análisis de margen**

"El análisis de margen es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos".<sup>8</sup>

Consiste en determinar el margen entre:

- 1) algunos factores causales (como el volumen de ventas) y
- 2) el número de empleados requeridos (por ejemplo, número de vendedores).

Como en el análisis de tendencia, el análisis de margen asume que la productividad se mantiene aproximadamente igual.

#### **Análisis de correlación**

El análisis de correlación es la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, niveles de personal y un indicador de actividad económica.

En el caso de la proyección de personal requerido se debe determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de la actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades del personal." (Monday Wayne, Noe 1997)

#### **Uso de la computadora para proyectar los requerimientos de personal**

Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal.

Con un sistema computarizado el empleador puede traducir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en proyecciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal.

Los modelos de computadora incorporan periódicamente los cambios que van ocurriendo en el mundo real para mantener vigente su capacidad de predicción.

#### **Juicio administrativo**

Sea cual fuere el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeña un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, margen o relación se mantengan sin cambios para el futuro. Por lo tanto el juicio es necesario para modificar el pronóstico con base en factores que se considere que

cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la proyección de requerimientos de personal son:

Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados. Estas decisiones tienen implicaciones en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.

Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad.

Una mayor eficacia (en términos de producción por hora) podría reducir las necesidades de personal y podría lograrse, por ejemplo, a través de la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.

Los recursos financieros disponibles.

### **Pronósticos basados en la experiencia**

Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

Cuando se utiliza la técnica Delfos también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

### **Pronósticos basados en tendencias**

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

### **Análisis de presupuestos y planeación**

Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos

datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 o 5 años.

### **Análisis de nuevas operaciones**

Requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

### **Proyección del suministro de candidatos internos**

La proyección de los requerimientos de personal responde a la pregunta, "¿Cuántos empleados se necesitarán?" sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectada vendrán de los empleados existentes dentro de la organización; determinar esto es el propósito de proyectar el suministro de candidatos internos.

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

**"El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar".** (Reyes Roree, Agustín –Internet–)

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

### **Sistemas manuales y cuadros de reemplazo**

Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el registro de desarrollo e inventario de personal. Se reúne la información sobre cada empleado y después se coloca en el inventario. Esta información incluye educación, cursos a los que haya asistido patrocinados por la compañía, intereses de desarrollo, carreras, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar cuáles de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se proyecta que se abrirán.

Algunos empleadores utilizan las tablas de reemplazo de personal. Para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Estas tablas muestran el desempeño y la posibilidad de promoción actual para cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Por el otro lado, es posible desarrollar una tabla de reemplazo por puesto.

En este caso, se elabora una tarjeta para cada posición, que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

El formato de promociones potenciales resume los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Se divide en cuatro partes.

La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas.

En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume brevemente. En la tercera parte el potencial del empleado se resume brevemente.

El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descriptas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte IV se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción.

El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada

puesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas. Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras. A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa. Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

### **Sistemas computarizados de información**

Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil de manejar manualmente y mantener inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados. Por lo tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización. En un sistema así, los empleados responden a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia en una forma tal que se preste a la computarización. Toda esta información se almacena en la computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y en seguida alimenta esta información en la computadora. Después de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presente al gerente una lista computarizada de candidatos calificados.

### **Ingredientes básicos de un inventario computarizado**

Los ingredientes básicos de un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos debe incluir:

**Códigos de experiencia en el trabajo:** Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.

**Conocimiento de producto:** El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferida o promovida la persona.

**Experiencia en la industria:** Las experiencias de la persona en la industria deben ser codificadas, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga el empleado de las industrias clave relacionadas es muy útil.

**Educación formal:** Aquí entra el nombre de todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.

**Cursos de capacitación:** Indicar aquí los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos.

**Habilidad en el manejo de idiomas:** Aquí se incluye un grado de dominio así como si el idioma extranjero es la lengua nativa del empleado.

**Limitaciones de reubicación:** Reunir información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades a las que el trabajador desearía ser reubicado.

**Intereses de carrera:** Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo empleados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.

**Evaluaciones de desempeño:** Estas deben ser integradas al banco de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

### **Proyección del suministro de candidatos externos**

A menos que una compañía pase por una reducción en la demanda de sus productos o servicios, tendrá que reclutar empleados fuera de la organización. Sin embargo, suele ser muy difícil encontrar y contratar nuevos empleados capaces de desempeñarse de inmediato. "La mejor fuente de suministro varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica".<sup>10</sup> Algunas organizaciones encuentran que sus mejores fuentes de posibles empleados son los colegios y universidades. Otras compañías obtienen excelentes resultados en escuelas vocacionales, en competidores e incluso en solicitudes de empleo no pedidas. Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos: aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección del suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización. No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

**El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas.** El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico

depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja, los factores demográficos, tasa de desempleo, nivel de educación, ingreso per cápita constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales y que afectan la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

### **Condiciones del mercado local**

También es importante la proyección de las condiciones laborales locales.

El empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo, como resultado del cierre de fábricas o de nuevas industrias.

### **Condiciones del mercado ocupacional**

Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, contadores, etc.) que se vayan a reclutar.

### **Factores que afectan a los pronósticos**

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura, lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Sin embargo, además de este "requisito básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

La rotación proyectada (como resultado de renuncias o despidos)

La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización)

Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.

Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.

Los recursos financieros disponibles para su departamento.

### **Cantidad de producción**

Las predicciones de los recursos humanos están notablemente influidos por los niveles de producción. Estos niveles de producción pueden ser de origen y efecto interno y externo. La cantidad de la producción fluctúa debido a los factores directos internos y debido a las variables indirectas externas, y estos cambios requieren actividades de pronóstico de los recursos humanos con el fin de disminuir los ajustes del cambio.

## **Cambios tecnológicos**

También se debe llevar a cabo la predicción de los recursos humanos para tomar en cuenta los cambios tecnológicos. También los cambios pueden ser internos o externos.

## **Planeación de carrera**

El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización

Siempre es bueno para cada uno de nosotros, sentirnos totalmente seguros y confiados en cualquier labor que estemos realizando. Y si a esto le añadimos el interés de una organización por hacer que crezcamos dentro de ésta y que explotemos y acrecentemos nuestras capacidades, nuestra motivación se verá aumentada y podremos realizarnos tanto en lo laboral como en lo personal.

Este es el objetivo de la planeación de carreras en una organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia.

Al planear una carrera o desarrollo laboral, es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada persona.

En el caso que trabaje en una organización su etapa puede ser la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65.

Posteriormente es importante determinar la orientación ocupacional de cualquier individuo la cual puede inclinarse por el mundo de la investigación, empresarial, artístico, etc. Pero no sólo la motivación de hacer algo es importante, también se encuentran las habilidades que se pueden tener para realizar una actividad y dentro de una organización, es conveniente que se identifiquen para determinar hacia qué camino se va a dirigir a una persona para su desarrollo laboral.

Así mismo cuando se planea una carrera habrá algún interés o valor al que no se va a renunciar jamás al tomar cualquier decisión. Es como si te piden que cambies de equipo de fútbol porque éste tuvo una mala temporada o que trabajes en grupo, siendo que siempre te ha gustado ser independiente en tus decisiones, o el sentimiento de logro que percibes cuando escalas posiciones dentro de una organización, ya que tu sueño ha sido siempre ser gerente.

Es muy importante también determinar qué es lo que se desea hacer de verdad dentro de una organización y determinar la ocupación adecuada derivada del aprendizaje de todos los puntos anteriores (habilidades, intereses, deseos, etc.)

Hacer lo que sabemos, nos agrada y nos interesa son requisitos indispensables para un buen desarrollo de carrera. Cuando comenzamos un trabajo, a veces las expectativas que se tenían de él son muy elevadas y nos encontramos con una situación totalmente diferente para bien o para mal. En este punto es importante tomar con mucha madurez y calma este acontecimiento, y aprender que no todo en

la vida es como se cree para así seguir creciendo y alcanzar un excelente nivel en la planeación de carreras.

A medida que vamos alcanzando una meta, vamos por otra y así será siempre. Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc.

Es muy importante dar las herramientas para que una persona se convierta en todo lo que siempre ha soñado y ha querido ser, por lo tanto, una compañía debe propender porque estos sueños no se queden en eso y puedan hacerse realidad. **La promoción desde dentro es un gran ejemplo de cómo motivar a los empleados, al buscar personal capacitado al interior de la compañía y no exteriormente.** Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos.

Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más. Y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

## **2.5- PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE RECURSOS HUMANOS**

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones, un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano, estos son:

Reducción del riesgo por medio de la diversificación del portafolio, que puede lograrse con la contratación equilibrada de talento humano.

Acciones eficientes de manejo de portafolios en el mercado, cuyo mayor objetivo es construir algunas actividades, diversificar otras, y mantener algunas más. Esto requiere para el inversionista conjuntar una serie de activos que, con su valor agregado, tengan gran atractivo. Convertido a terminología de recursos humanos, ese portafolio atractivo producirá una fuerza laboral con un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral, y rendimiento de alta calidad con relación a las metas de la empresa.

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales.

La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la clasificación de sus recursos humanos:

Empleados de alto potencial

Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado

Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas

Empleados de bajo potencial y rendimiento

### 2.5.1-ADMINISTRACION DE PRUEBAS DE SELECCIÓN

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, éstas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso.

Son distintas las pruebas que se pueden aplicar con la finalidad de comprobar los conocimientos, cualidades y personalidad del postulante, estando dentro de ellas, las de Aptitud, Capacidad y de Temperamento.

En cuanto al diseño de las pruebas, existen varias formas para generar respuestas; es decir, depende de la manera como las formulamos es que se determinará el tipo de respuestas a utilizar. Tenemos preguntas con respuesta alternativas de:

- Respuesta única
- Falso y verdadero
- Respuesta múltiple
- De complemento
- Relación entre término y concepto
- Etc.

■ Pruebas de Aptitud: Para medir la imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.

■ Pruebas de Capacidad: Tiene como objetivo medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio relacionando con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso. Por lo general son escritas porque facilitan ser aplicadas a grupos grandes, son de fácil corrección, y de resultados concretos. Los exámenes se elaborarán teniendo en cuenta el cargo o función a desempeñar. Ejemplo. Temas sobre administración, computación, contabilidad, mecánica, ortografía, dibujo, inglés, etc

Las evaluaciones de conocimientos que se apliquen en aspectos referidos a cultura general y a conocimiento técnico y especializado deberán presentar preguntas en cantidad suficiente para determinar el conocimiento del postulante y que generen respuestas específicas, tanto para las que se realicen en forma oral como escrita, pudiendo ser también una combinación de ellas.

■ Pruebas de Temperamento: Evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad, etc. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que nos permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc. Es recomendable que la evaluación la realice un psicólogo

Dentro de los test psicológicos existen una gran variedad de instrumentos, como por ejemplo para medir la personalidad test de EYSENCK, para medir el carácter Test de GASTON BERGER, la inteligencia Test de WESCHLER, etc.

### **Administración de los empleados con alto potencial (Estrellas)**

Las estrellas de la organización son a menudo gente joven, de considerable habilidad, quienes han mostrado un alto nivel de motivación en su trabajo. Se incluyen en este grupo empleados antiguos con gran autoridad técnica y funcionarios de distinto nivel jerárquico que mantienen su creatividad y productividad. La categorización puede incluir gerentes de proyectos con gran potencial. Debido a que este grupo juega un papel relevante en el éxito de la empresa, debería ser cuidadosamente identificado y fortalecido.

Las técnicas principales para identificar estrellas actuales presentes y futuras se describen a continuación:

**Método del Centro de Evaluación:** Este método consiste en congregar a participantes seleccionados para evaluar su potencialidad e identificarlos para futuras promociones. Un grupo de hasta una docena de candidatos es reunido fuera del ambiente laboral por varios días y se le da situaciones simuladas de decisión gerencial como casos de estudio, roles participativos, y entrenamiento en servicio. Los observadores pueden ser gerentes antiguos de la misma empresa quienes hacen evaluaciones escritas bajo la supervisión de un facilitador especializado, tal vez un psicólogo industrial. Después de una serie de entrevistas y pruebas, los resultados son comparados para obtener promedios generales de potencialidad para cada candidato. Cuando este método se integra con el esquema de entrenamiento y desarrollo de la empresa, se convierte en un instrumento para ahorrar tiempo y costo en la selección de candidatos que no cumplen los perfiles del cargo.

**Método del Comité de Revisión de la Fuerza Laboral:** Este es un método por el cual un Comité de Alto Nivel, integrado por los máximos gerentes de una empresa, toma decisiones acerca de la carrera laboral de sus funcionarios y ejecutivos. El grupo se reúne periódicamente para identificar el talento gerencial interno sobre la base de evaluaciones de rendimiento, historia laboral, y aptitudes personales. Las jefaturas inmediatas de los funcionarios evaluados hacen presentaciones anuales a los miembros del Comité sobre cada uno de sus empleados de alto potencial. Este método obliga a los altos gerentes a

comprometerse con el desarrollo de sus funcionarios y ejecutivos y evita el ascenso repentino de un "príncipe coronado", favorecido por una jefatura.

**Análisis de los empleados:** Este método contiene una gran variedad de técnicas de evaluación del rendimiento por parte de los superiores inmediatos bajo la dirección de un especialista en desarrollo gerencial o de un psicólogo industrial. El sistema de la apreciación de la ejecución laboral debe basarse en el concepto de fijación de metas e incluye una medición de potencial. Estándares comunes de promedios se aplican a todas las posiciones de un mismo nivel, y la alta gerencia revisa esas evaluaciones. En la evaluación pueden incluirse pruebas psicológicas. Es esencial que los analistas tengan un conocimiento pleno de los puestos que se evalúan.

**Evaluación genérica:** Hay siete factores básicos para evaluar el potencial de un "funcionario o ejecutivo estrella", todo con el consenso general que ese potencial es situacional, pues depende del ambiente laboral. Por eso, la evaluación debe estar presente.

Los factores básicos son:

**Ejecutividad:** El requisito mínimo para el alto potencial es desempeñarse bien y satisfacer los objetivos del cargo en cada posición que se haya ocupado a lo largo de la carrera laboral.

**Inteligencia y adaptabilidad:** La inteligencia óptima se mide por la habilidad para aprender y adaptarse a distintas situaciones.

**Disponibilidad y estabilidad de permanencia:** La persona que permanece en la empresa y ejecuta las labores con alto potencial por un período prolongado tiene para la empresa un valor más alto que la que está predispuesta a retirarse.

**Movilidad:** Una persona que se ubica en diferentes cargos de la Institución es proclive a incrementar su potencial.

**Intereses y deseos:** La persona que prefiere mantenerse en una área especializada limita su potencial.

**Oferta y demanda:** Debido a que la evaluación del potencial es una valoración de activos la oferta y la demanda siempre afectará la evaluación- Por eso, la búsqueda en el mercado laboral es crucial para formar un promedio de potencial para ciertas destrezas.

**Historia laboral:** El mejor pronóstico para el potencial en cargos gerenciales es el rendimiento pasado laboral en puestos de esa naturaleza. Una evaluación completa de ese rendimiento es exigible. Las personas exitosas en la realización de funciones anteriores, es posible que continúen ese patrón.

### **El fortalecimiento de "funcionarios estrellas"**

El manejo exitoso de "funcionarios estrellas" es imperativo para evitar la frustración. El Gerente General debe construir una infraestructura donde esos funcionarios sean estimulados para aplicar sus destrezas y así alcanzar el máximo de actualización por sí mismos.

Las siguientes medidas y condiciones pueden ayudar en conducir al incipiente ejecutivo en su camino hacia el éxito.

Los "funcionarios estrella" deben ser identificados en sus épocas tempranas de carrera laboral por medio de un análisis del portafolio de recursos humanos, creando un clima adecuado para su rápido pero ordenado crecimiento.

Ubicarlos en programas intensos de desarrollo bien estructurados, para evitar en el futuro plazas vacantes que no puedan llenarse.

**Los gerentes deben adoptar metas desafiantes y claras para descubrir las cualidades de los "funcionarios estrellas".** Una filosofía organizacional para el desarrollo de los recursos humanos debe permear desde el gerente general hasta los ejecutivos potenciales.

La atención del gerente general es vital para superar el estancamiento de las cualidades empresariales en los "funcionarios estrellas" Ubicarlos en puestos de asistencia a gerentes de mayor experiencia resulta inestimable para entrenar a esos funcionarios

La instrucción sistemática y el desarrollo deberían hacerse por todos los medios. Primero, los ejecutivos más fogueados deberían actuar como mentores de los jóvenes. Segundo, deberían asignárseles trabajos especiales que prevengan a los ejecutivos jóvenes del estancamiento mientras fortalecen su conocimiento de la visión de la organización.

Los elogios y los estímulos son fuerzas motivadoras de gran efectividad. Esto puede lograrse por contactos informales entre los ejecutivos jóvenes y antiguos, en los cuales se visualicen experiencias laborales relativas a las carreras que siguen. Estas son ocasiones de celebración. Se acepta ampliamente que las recompensas intrínsecas son motivadores más fuertes que las recompensas extrínsecas.

El concepto de juntas de gerentes jóvenes y la tutoría son instrumentos útiles para mantener el interés de los "funcionarios estrellas".

#### **Administración de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado**

Esta categorización incluye gerentes que generan más dinero del que necesitan. Muchos de estos gerentes fueron empleados de alto potencial. Este grupo se debe administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Dentro de las características de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado se encuentran:

Alta participación en la empresa

Genera ganancias a la empresa

Tiene pocas posibilidades de ascender debido a que sus conocimientos no están actualizados.

" La empresa tiene que mantener motivado a este tipo de empleado para mantener liderazgo en el mercado, si no lo hace, se pueden convertir en empleados de bajo potencial y rendimiento".

#### **Administración de los empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas**

Se incluyen en este grupo empleados que tienen baja participación en las actividades de la empresa.

Este grupo tiene conocimientos innovadores, actualizados y especializados pero son poco productivos y eficientes. Además de presentar un problema por los conflictos que hay con las demás áreas y personas.

Estos tipos de empleados operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación en el alcance de los objetivos de la empresa relativamente baja.

A una empresa no le conviene tener muchos empleados con estas características, por lo que debido a que poseen un gran potencial, sería conveniente invertir en sólo uno o dos empleados de este tipo.

### **Administración de los empleados de bajo potencial y rendimiento**

Estos tipos de empleados tienen una escasa participación en las diferentes actividades de la empresa. Debido a su posición débil estas personas son liquidadas, descartadas o despedidas de la empresa. Siendo uno de los motivos de la gerencia su bajo rendimiento, su ineficiencia y las pocas utilidades o incluso las pérdidas que puede generar a la organización.

La empresa debe considerar si se está aferrando a estas personas por razones de peso (digamos, porque se espera que con una capacitación aumente la motivación de los empleados y mejore la eficiencia) o por razones sentimentales.

### **Sistema general de planeación de personal**

**"El sistema de planeación del compromiso del potencial humano (PCPH) es un ejemplo de un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de un esfuerzo global de planeación de personal".**

(Werther William 1991) El sistema PCPH consiste en tres informes: el informe de suministro, el informe de demanda y el informe de potencial humano. El informe de suministro muestra el status futuro esperado de cada empleado clave durante, digamos, los próximos cinco años, y en particular sus posibilidades de promoción. El informe de demanda reúne y resume los requerimientos del departamento, específicamente, el número de posiciones clave que se abrirán debido a la creación de nuevos puestos, retiros o promociones. El informe de potencial humano es el plan de persona real y combina al informe de suministro con el de demanda para cada uno de los años que se planeen.

## **2.6 - RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LAS FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **Reclutamiento – Selección**

"Los programas especiales de reclutamiento y selección con frecuencia son el resultado final de las actividades de auditoría y predicción de los recursos humanos".

Dichos programas se elaboran para contratar los tipos de empleados cuyas aptitudes tendrán mayor demanda y menos oferta en el futuro. En el pasado la investigación de talentos de ingeniería y potencial administrativo ha sido el foco de dichos programas de acción.

El uso de los procedimientos especiales de reclutamiento y selección a menudo es una indicación de que no se pueden satisfacer las necesidades organizativas de recursos humanos para el futuro simplemente por medio de una promoción de una política. Esta condición por lo común se encuentra más en las empresas de crecimiento rápido.

Las acciones que podrían estar incluidas son para viajes a instalaciones universitarias, promoción de puestos disponibles, procesos simplificados de

selección formando la eliminación de ciertos procedimientos de prueba, compensaciones poco usuales, prestaciones y clasificaciones de prioridad especiales.

### **Capacitación de empleados**

Con frecuencia el resultado de los esfuerzos de la planeación de los recursos humanos son programas especiales de capacitación de personal. Esta forma alternativa de acción reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante.

A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en vez de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

Un ejemplo común es el de la enseñanza a trabajadores que primero fueron operadores con algunas aptitudes en el manejo de maquinaria de ensamble de línea para luego ser técnicos y programadores de computación. El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

### **Desarrollo gerencial**

Cuando la capacitación de empleados se presenta en el nivel de supervisión o ejecutivo de una organización por lo común se denomina desarrollo gerencial. Los puestos administrativos, así como los puestos sin supervisión, tienen posibilidad de cambiar en alcance, obligaciones y responsabilidades. Es difícil desarrollar el talento administrativo a menos que se sigan pasos planeados hacia ese fin.

En casi todas las organizaciones se requiere más y más experiencia administrativa, ya que la tecnología de maquinaria va reemplazando gradualmente a la necesidad de esfuerzo físico. Con frecuencia se requieren más aptitudes mentales que físicas. En el futuro de muchas organizaciones se ve especialmente un mayor número de puestos administrativos medios.

En el proceso del desarrollo administrativo con frecuencia se usan diversas técnicas como rotación de puestos, extensión de puestos, enriquecimiento de puestos, progresión planeada y administración múltiple. Todos estos esfuerzos están dirigidos a mejorar el conocimiento de los administradores, con objeto de prepararlos mejor para el futuro y que ocupen cargos de liderazgo que tiene más demanda.

**"Los programas de acción en el área del desarrollo administrativo se encuentran en todas las organizaciones que pretenden planear, registrar y predecir los recursos humanos, sistemáticamente y en una base continua".<sup>16</sup>**

### **Relaciones laborales – Contratación colectiva**

Los programas de planeación de los recursos humanos casi siempre deben incluir también aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.

Si se van a eliminar los trabajos anticuados, con frecuencia las provisiones de seguridad del sindicato requieren la relocalización del trabajador y esfuerzos de capacitación. Las nuevas aptitudes que se van a pedir al trabajador en fecha futura pueden ser áreas de actual o futuro descontento laboral.

Muchas veces las estrategias y tácticas de negociación de contratos pueden ser parte del proceso de planeación de los recursos humanos. Si los trabajadores se están cambiando de una posición unida a una no unida o viceversa las actividades de planeación de los recursos humanos se deben enfocar en las futuras relaciones laborales-administrativas. Para esto se necesita la formulación de procedimientos, políticas y reglas tentativas que se aplicarán al futuro ambiente de trabajo.

### **Prestaciones y compensaciones**

Otros programas de acción de los recursos humanos requieren beneficios especiales a los empleados y acuerdos de compensación a los trabajadores.

Los trabajadores de alto y medio nivel difieren en sus expectativas económicas y no económicas. Los empleados profesionales y no profesionales varían en sus demandas de compensación directa e indirecta. Los miembros administrativos y no administrativos de una organización son motivados por diferentes medios.

Por tanto, cuando cambia la composición del establecimiento de los empleados, cambian también los métodos de compensación financiera o no financiera. Se pueden necesitar paquetes de remuneración únicos para atraer en el futuro al talento que tiene gran demanda y poca oferta.

## **2.7- LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la practica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

### **2.7.1-DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **2.7.2-POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE**

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sustentabilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

El manejo de los recursos humanos en nuestro medio está pasando por una etapa de cambio. Las empresas están dejando de realizar solo funciones de administración de personal (manejo de nómina, vacaciones, pagos, etc.) para incorporar procesos de gestión propiamente: evaluaciones de desempeño formales, establecimiento de planes de carrera, diseño de planes de capacitación, planes de motivación, entre otros.

Así, el área de recursos humanos está empezando a ser considerada como un socio estratégico de la alta dirección, debido a que no hay tecnología de punta, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a cumplir exitosamente las estrategias si la voluntad humana no es parte del esquema. Son las personas las encargadas de hacer realidad una estrategia. Por ende, la verdadera

ventaja competitiva radica en el talento humano y en la correcta gestión de los mismos.

Es momento, entonces, de que las empresas se cuestionen si cuentan con los mecanismos adecuados para identificar estos talentos y si, en sus organizaciones, existe una preocupación real por la planificación, el desarrollo y retención de los mismos. Es importante preguntarse si cuentan con los procesos adecuados para satisfacer estas nuevas expectativas que nos alejan cada vez más de lo usual, de lo exigido por la ley de la administración tradicional de personal.

Adicionalmente, si una empresa desea retener el talento seleccionado y formado por ella, debe analizar los factores motivantes para este personal; factores como la cultura de la empresa, el clima organizacional reinante, los sistemas de dirección, etc., a fin de lograr que el entorno en el que se desenvuelve ese personal sea armonioso y coherente y, por ende, genere el deseo de seguir quedándose con ellos en lugar de ir a buscar oportunidades con la competencia.

No podemos dejar de mencionar que la gestión del talento humano y, por ende, su atracción y retención, no depende solo del área de recursos humanos, sino cada vez más de cada uno de los jefes o gerentes que cuenta con un equipo a su cargo. Solo ellos, a través de los procesos técnicos que el área de recursos humanos pueda poner a su disposición, serán capaces de gestionar el capital emocional que poseen y, por lo tanto, generar la motivación necesaria para que el personal siga trabajando convencido de que es una buena oportunidad profesional la que tiene entre manos y esté dispuesto a seguir creciendo. **(Espinoza Marianella 2004)**

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"  
En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **2.7.3- DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen

- la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

· Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

· Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.

2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.

4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.

2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza

en la cúpula.

3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.

3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.

5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

## **2.7.4-PRÁCTICAS DE SELECCIÓN**

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por donde empieza la administración?. La respuesta sería: en determinar las exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama análisis del puesto.

### ANÁLISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de

capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

\* Actividades del Puesto. Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

\* Comportamientos Humanos. Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

\* Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

\* Estándares de Desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

\* Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

\* Requisitos de Personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

## USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se resume en la siguiente figura, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta

información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

## INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Repasemos algunas de los instrumentos de selección más importantes.

Entrevistas

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto. Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar

sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

#### Pruebas Escritas

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

#### Pruebas de Simulación del Rendimiento

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación.

Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo.

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo.

Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y sicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas

reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

#### Medición de la personalidad y los intereses

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rastro de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo. Los inventarios de intereses comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Por lo tanto, si una persona se somete a un Inventario Strong-Campbell, recibiría un informe que mostrara sus intereses en relación con los de personas que ya están en ocupaciones como las de Contador, Ingeniero, Gerente o Técnico en Medicina. Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

### **2.7.5-PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo". En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de

habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías. A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

## **2.7.6-ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN**

En el siguiente cuadro, se ilustran tres niveles principales en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.

A la estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continua el proceso.

## **SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN**

"El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos".

Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

#### Habilidad del alumno para aprender

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

#### Motivación del alumno por aprender

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

- Establecimiento de metas. Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:
  - a.- los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.
  - b.- los metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.
  - c.- la meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.
- Refuerzo. Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.
- Teoría de las expectativas. En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la

expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de recompensa. Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

#### Práctica activa

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

#### Conocimiento de los resultados

Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

#### Retención

Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que evitemos recordar aspectos desagradables.

### La transferencia entre la formación y el trabajo

Cuando se forma para los comportamientos en el trabajo, es muy importante que el aprendizaje mostrado durante la formación se transfiera y utilice en situaciones de trabajo reales. La transferencia es mayor cuando se requieren las mismas tareas y responsabilidades tanto para la formación como para el trabajo. La transferencia es mínima cuando la tarea de la formación y el tipo de respuestas requeridas son diferentes a las del trabajo. La transferencia se encuentra influida por el diseño de la formación, las características del alumno y el ambiente de trabajo. Así mismo, la resistencia activa o el resentimiento en la situación de trabajo pueden inhibir la transferencia. El compromiso de la alta dirección con la formación y su transferencia al trabajo puede ayudar a reducir al mínimo estos problemas.

### El ambiente de la instrucción y los instructores

Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y de los instructores afectan la eficacia de la formación.

El ambiente de la instrucción. Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

- 1.- Obtener la atención
- 2.- Informar a los aprendices acerca de los objetivos
- 3.- Recordar los requisitos en forma estimulante
- 4.- Presentar el material que motive la formación
- 5.- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, sugerencias y el contexto
- 6.- Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema
- 7.- Proporcionar retroalimentación
- 8.- Estimar el desempeño
- 9.- Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas

La preparación del instructor. También es importante que el instructor esté bien preparado. Los instructores deben asegurarse de que han realizado lo siguiente:

- 1.- Dar difusión al programa
- 2.- Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes
- 3.- Organizar las instalaciones
- 4.- Verificar los requisitos físicos como asientos, comida y provisiones
- 5.- Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuada
- 6.- Establecer los objetivos de la formación
- 7.- Estudiar el plan de lección para anticiparse a las respuestas del grupo y preparar experiencias, ejemplos e historias
- 8.- Inculcar entusiasmo personal por el tema

Aunque esto parece obvio, es probable que se recuerde haber impartido o asistido a una clase que no se concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

## **ELECCIÓN DEL CONTENIDO DE LA FORMACIÓN**

### Áreas comunes del contenido de la formación

La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación. Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización. Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

### Orientación

A menudo la primera experiencia de formación de los nuevos empleados es su orientación hacia su nuevo empresario. Podría preguntarse por qué se analiza este punto. La orientación empieza antes de que la persona ingrese a la organización, ya que las actividades como el reclutamiento, las entrevistas previas de trabajo, las entrevistas de selección y otras actividades de reclutamiento y selección envían señales a los empleados potenciales. Sin embargo, la razón por la que se analiza esto aquí es que la orientación incluye el aprendizaje, así como abandonar ciertos valores, actitudes y comportamientos conforma el reclutado aprende las metas de la organización, los medios para lograrlas, las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, los comportamientos de trabajo efectivos y las reglas laborales.

### Desarrollo de la dirección

Las habilidades para ejecutivos y directores se enseñan más comúnmente por medio de programas de formación formales, aun cuando muchas de estas habilidades se aprenden también mediante las experiencias en el puesto de trabajo. A menudo estas habilidades son menos observables, y el director que se está formando asume una gran responsabilidad para desarrollarlas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración Cuarta edición. 1995 Editorial Mc. Graw Hill
- 2) Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill
- 3) Chruden Herbert Sherman Arthur Administración de Personal Editorial continental, S.A México
- 4) Dessler Gary Administración de Personal Cuarta edición.1991 Editorial Prentice Hall
- 5) Koontz Harold Administración Tercera edición.1990  
Kotler Philip Dirección de Marketing Prentice Hall Edición Milenio. 2002
- 7) Ludevid Manuel Obeso Carlos Recio Eugenio Política de Personal
- 8) Mondy Wayne Noe Robert Administración de Recursos Humanos Sexta edición.1997 Editorial Prentice Hall
- 9) Reyes Ponce Agustín Administración de Personal
- 10) Rul-lán Buades Gaspar Administración de Recursos Humanos Publicaciones Etea Colección textos.1992
- 11) Sikula Andrew Administración de Personal Editorial Limusa, México.1979
- 12) Steirner George Planeación Estratégica
- 13) Stoner James Freeman Edward Administración Quinta edición.1994 Editorial Prentice Hall México
- 14) Werther William Administración de Personal y R.R.H.H Tercera edición.1991 Editorial Mc. Graw Hill
- 15)Walker Bruce, Stantor William, Etzer Michael Fundamentos de Markewting 13 edición 2004

## CAPITULO 3

### PROPUESTA DEL PROYECTO PARA LA DEPENDENCIA

Tomando en cuenta que el personal de una organización constituye el recurso más valioso y que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de planeación, reclutamiento y selección más efectivos la presente propuesta consiste en elaborar un inventario de recursos humanos que permita obtener información específica de los conocimientos, habilidades y aptitudes de cada uno de los elementos que conforman nuestra organización.

La planeación de los recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias del trabajo y los medios para satisfacer éstas con objeto de llevar a cabo planes integrales de la organización facilitando a la administración el prepararse en la disposición de los recursos humanos en el momento y ubicación precisos, con el fin de lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales; además este procedimiento sistemático formará una secuencia planeada de eventos o pasos cronológicos.

Dentro de este proceso de Planeación estratégica la dirección determinará los propósitos y objetivos así como la manera de alcanzarlos; para nuestra preparatoria es importante identificar las necesidades de recursos humanos y de esta manera prever los cambios futuros que se tendrán que realizarse y que estos sean positivos y efectivos en nuestra organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de subdirección administrativa puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Entre las ventajas de la planeación de recursos humanos se cuentan:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.
- Perfeccionar las técnicas de administración de Recursos Humanos.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.

La forma de llevar a cabo estos planes puede realizarse según las necesidades de la preparatoria y estos pueden ser: anuales o semestrales siendo importante tomar

en cuenta que los planes deben ser realistas, medibles, coherentes, claros y alineados a la planeación estratégica de la preparatoria.

### **3.1-CAUSA QUE AFECTAN LA DEMANDA FUTURA DE PERSONAL EN LA PREPARATORIA**

<u>Causas Externas:</u>	Factores económicos Elementos sociales, políticos y legales. Cambios tecnológicos Competencias
<u>Causas Internas:</u>	Planes estratégicos Presupuestos Reorganización y diseño de puestos
<u>Fuerza de Trabajo:</u>	Jubilaciones Renuncias Despidos Muerte Licencia

Anticipándose a un determinado nivel de demanda dentro de la preparatoria 8 de la U.A.N.L. se trata de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacerla y estos cálculos se inician mediante un inventario de los recursos humanos actuales de personal, para identificar el potencial con el que se cuenta.

La información obtenida en el inventario será capturada y contenida en una base de datos computarizado que servirá como guía a la subdirección administrativa (reclutadores, capacitadores y planificadores del desarrollo) ya que conociendo las necesidades de la institución en materia de recursos humanos será posible planificar anticipadamente los movimientos necesarios y pertinentes de una manera acertada y consiguiendo con esto incrementar los niveles de producción y satisfacción en las actividades realizadas por todos y cada uno de los integrantes de nuestra organización y logrando que todo el personal pueda actuar en consonancia con la misión, visión y los objetivos definidos.

Este se llevará a cabo en tres diferentes etapas que son las siguientes:

1.- Diseño y aplicación de un Inventario de Recursos Humanos

- 2.-Estudio Psicométrico de Evaluación de Personal
- 3.- Elaboración de Cartas de Reemplazo

RESPONSABLE: LIC. CECILIA J. MIRANDA JARAMILLO

### **3.2-OBJETIVO**

**Determinar el perfil del personal de los diferentes departamentos administrativos y académicos a través de un inventario de recursos humanos, una evaluación psicométrica y la elaboración de cartas reemplazo para identificar sus conocimientos, habilidades, actitudes, áreas de oportunidad y con esta información aprovechar al máximo sus capacidades.**

### **3.3-ALCANCE**

Obtener y actualizar información para el sistema de la subdirección administrativa de la preparatoria que incluyan datos generales, perfil de conocimientos, habilidades, capacidad intelectual, liderazgo etc. de los empleados hacia el trabajo integrándolos en el Inventario de Recursos Humanos; con el propósito de preparar y designar futuras cartas de reemplazo (movimientos internos) con el mismo perfil y establecer programas de Capacitación para tener un mejor y adecuado desarrollo en el servicio o puesto en el que sea asignado e instalar una base de datos computarizada para facilitar la obtención de la información

### **3.4-AREA DE APLICACIÓN**

Personal de Intendencia, Técnico, Administrativo y Académico de la preparatoria 8 de la U.A.N.L.

### **3.5-HERRAMIENTAS**

#### **1.-INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS ANEXO B**

#### **2.-APLICACIÓN DE PRUEBAS:**

CLEAVER.- Mide áreas de actitudes como Empuje, Interés, Constancia y Apego a normas.

LIFO.- Mide estilos gerenciales (tipo o forma de trabajo)

TERMAN.- Mide coeficiente intelectual

#### **3.-ELABORACIÓN DE CARTAS DE REMPLAZO ANEXO C**

### 3.6-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fecha	Etapas	Pasos y descripción de actividad	Observaciones	Avance
Sep.	inicio	<p>*Realización del anteproyecto</p> <p>*Presentación del anteproyecto al director de postgrado y realización de los cambios sugeridos por él.</p> <p>*Presentación del proyecto a la directora y subdirectora administrativa de la preparatoria 8 y espera de la autorización.</p> <p>*Asignación del Supervisor por parte de la Facultad de Psicología</p> <p>*Autorización por parte de la Directora y Subdirectora para iniciar con el proyecto.</p>	<p>Por parte de la Subdirectora se realiza la petición de ampliar el proyecto para desarrollar toda la base de datos con expedientes que contengan no solo el formato, sino también una batería de pruebas y cartas de reemplazo.</p> <p>El compromiso será que para el mes de diciembre estará la etapa I concluida y en 8 meses más se dará por terminado el proyecto en su totalidad.</p>	100%
Sept y Oct.	I	<p>Paso 1</p> <p>*Se realizó la elaboración del formato para el inventario de Recursos humanos</p> <p>*Se realizó la revisión del formato para el inventario por parte del supervisor y se hicieron los cambios sugeridos por él, posteriormente se presento a la subdirectora para</p>	<p>Se tomaron en cuenta algunos formatos que aparecen en Internet para realizar el nuestro, se hicieron agregados de acuerdo a la literatura consultada, y finalmente se tomaron en cuenta las necesidades de la preparatoria.</p>	100 %

		<p>autorizar el inicio de la aplicación.</p> <p>*Se realizo la consulta bibliográfica necesaria para elaborar el marco teórico que sustente el proyecto y se envió al supervisor para su revisión</p> <p>*El personal encargado del sistema de informática inicia el periodo de desarrollo del sistema computarizado que vamos a utilizar.</p>		
Oct. y Nov.	I	<p>Paso 2</p> <p>*Se solicita a la subdirección administrativa un listado con el total del personal para poder programar la aplicación del formato para el inventario de R.H.</p> <p>*Se inicia la primera fase de aplicación del inventario con el personal del turno matutino, vespertino, nocturno y sabatino de todas las áreas.</p>	<p>Al iniciar el proceso de aplicación del inventario hemos tenido dificultades para que el personal regrese el formato a la brevedad siendo necesario buscarlos en sus respectivos departamentos y encontrando que algunos de ellos aun no han iniciado el llenado del mismo invitándolos a hacerlo loo antes posible.</p>	100%
Nov.	I	<p>Paso 3</p> <p>*Se empiezan a recolectar los primeros formatos ya contestados por los empleados y se muestran al supervisor.</p>	<p>Se han presentado algunas dificultades con el desarrollo del programa que estamos utilizando pues aún no esta completo y no todos los botones realizan las funciones programadas, estamos en ajustes.</p>	100%

		*Se inicia la captura de los datos para empezar a realizar el análisis estadístico	
Dic.	I	Paso 4 *Realización del análisis de datos. *Elaboración de las conclusiones. *Presentación de los resultados	100 %

ETAPAS	PASOS	FECHA
I	1	SEPTIEMBRE 2006
	2	NOVIEMBRE 2006
	3	DICIEMBRE 2006
	4	DICIEMBRE 2006
II	1	ENERO 2007
	2	FEBRERO 2007
	3	MARZO a JUNIO 2007
	4	JULIO 2007
	5	SEPT. 2007
III	1	OCTUBRE 2007
	2	NOVIEMBRE 2007

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Uno de los intereses más importantes para una organización es el recurso humano ya que el presente y futuro de ésta dependerá de la forma en que este recurso sea administrado, otro aspecto es buscar que todos y cada uno de sus integrantes logren su desarrollo profesional y este se vea reflejado en la eficacia y eficiencia de la organización en general.

Es de vital importancia el no perder de vista que la administración de los recursos humanos no es una tarea fácil de lograr ya que es un proceso que consiste en la planeación, desarrollo, coordinación, organización y control de técnicas capaces de promover el adecuado desempeño del personal teniendo además la tarea de proporcionar las capacidades humanas requeridas para la organización; siendo indispensable buscar que los integrantes desarrollen habilidades y aptitudes para enriquecer la organización

Siendo la preparatoria 8 de la U.A.N.L. una escuela e nivel medio superior actualmente certificada en el sistema de calidad ISO 9001-2000 decidimos aplicar en ella un proyecto denominado “Detección de talento humano en una organización de calidad” con la intención de identificar claramente el personal con potencial a desarrollar en las diferentes áreas de la organización y de esta manera dar cumplimiento a uno de los enfoques de calidad para el mejoramiento continuo de los procesos, logrando elevar cada vez más el nivel en todas y cada una de las áreas de servicio que brindamos a la sociedad buscando siempre la ventaja competitiva en el ámbito nacional e internacional incorporándonos de lleno al proceso de globalización que el sistema actual nos demanda.

Con la finalidad de determinar el perfil del personal de nuestra organización se diseñó y aplicó un inventario de recursos humanos, se programó una evaluación psicométrica, se elaborarán cartas de reemplazo y como un agregado se diseñó una plantilla de actualización de datos en el sistema computarizado de la subdirección administrativa quién es responsable de la administración de los recursos humanos.

Nuestra organización cuenta con diversas áreas de trabajo: intendencia, técnico, administrativo y docente siendo un total de 163 empleados de los cuales a 135 se les aplica el inventario de recursos humanos que es nuestra primera herramienta utilizada representando esto un 82.8% de participación; siendo este porcentaje una muestra representativa de nuestra organización y procedemos a analizar los resultados obtenidos.

Nuestra población esta integrada de la siguiente manera el 52.6% son hombres el 47.4% son mujeres teniendo un nivel equilibrado de acuerdo al sexo de sus integrantes.

Las edades de los empleados de esta organización están entre los 18 años hasta los 65 teniendo que la media de nuestra población se encuentra entre los 41 y los 50 años.

El estado civil está distribuido de la manera siguiente 64.4 % son personas casadas y el 31.1% son solteros teniendo los porcentajes más bajos en 2.9% divorciados y 1.4 % viudos.

En cuánto a su lugar de nacimiento encontramos que el 79% de los empleados son originarios del estado de Nuevo León y el 21% son de otros estados de la república.

En el tiempo de antigüedad de los empleados encontramos que las personas con menos de 1 año de son 23, de 1 a 5 años son 29, de 6 a 10 años son 16 personas, de 11 a 15 años son 7 personas de 16 a 20 años son 28 personas, de 21 a 25 años son 12 personas, de 26 a 30 años son 16 personas y con más de 30 años son 2 personas.

Los horarios de trabajo se encuentran organizados en 3 turnos de servicio de tal manera que el personal se encuentra distribuido de manera equitativa, teniendo en ocasiones personal que cubre medio turno en el horario matutino y cubre también medio turno en el horario vespertino o en el horario nocturno y la distribución quedo de la siguiente manera

Turna Matutino----- 66 personas  
Turna Vespertino----- 69 personas  
Turna Nocturno----- 45 personas

Los puestos según las categorías de los empleados están distribuidos de la siguiente manera: 88 personas tienen categoría docente y 63 personas categoría administrativa; cabe señalar que contamos con personal que tiene ambas categorías.

Del total de la población 43 personas han desempeñado otro cargo dentro de la institución aparte del que ocupan actualmente.

En los puestos actuales tenemos los siguientes resultados

Docentes----- 62  
Administrativos--- 15  
Intendentes----- 10  
Prefectos----- 4  
Coordinadores---- 10  
Auxiliares Administrativos-22  
Secretarias----- 8

Los tipos de contrato del personal son los siguientes:

\*Planta----- 56

\*Basificado-- 30

\*Contrato---- 40

Uno de los puntos más relevantes para lograr el objetivo de detectar talentos es el grado de escolaridad en el cuál encontramos datos importantes, el 43.7% de la población tiene estudios de licenciatura, el 31.11 tiene estudios de maestría, representando estos el porcentaje más alto siendo en total el 74.81% con estudios superiores a licenciatura y solo el 25.19% estudios menores al nivel profesional.

En cuánto al manejo de idiomas el 50.3% de la población maneja el inglés el 5.1 % italiano

Y él 1.48 % francés esto nos indica que contamos con un nivel aceptable de personas con conocimiento de otro idioma.

En el aspecto motivacional encontramos como resultado que para el 77.7% de los encuestados su puesto representa un reto mientras que el 17.03% indico que no; Por otra parte en la pregunta sí su puesto lo hace sentirse motivado el 90.3% contesto que sí.

Entre las funciones que cada empleado desempeña dentro de la organización encontramos diferentes funciones desde la organización, planeación, hasta la ejecución de la tarea ante la pregunta ¿sus funciones son importantes para la organización? El 94.07% contesto que sí

En cuánto al grado de responsabilidad el 94.07 % contesto que sus funciones requieren de un alto grado; Considerando también el grado de dificultad el 72.5% considero que sus funciones no son de alto grado de dificultad.

En el aspecto de sí el puesto contribuye a la realización personal el 88.8% considera que sí

En el siguiente punto podemos encontrar talentos ya que el 51% manifiesta el interés para desempeñar otros puestos mientras que el 47.8% manifestó que no tener interés.

En cuánto alas necesidades de capacitación para los puestos, el 50.3% esta de acuerdo en llevar una capacitación y el 49.7% no está interesado.

De acuerdo a las áreas específicas observamos que el 33% requiere capacitación en él área docente; el 20% en desarrollo de habilidades administrativas y el 19 % capacitación en el manejo de sistemas computacionales y el resto en diversas áreas.

Otro de los aspectos analizados dentro del inventario es el interés por participar como capacitador dentro de la institución y sólo el 27% esta interesado en

participar activamente, mientras que el 26% contestó que no y un dato significativo es que el 47% no contestó.

En los resultados obtenidos en la aplicación del inventario de recursos humanos se pudo observar que la organización realmente cuenta con empleados interesados en el crecimiento y desarrollo profesional en diferentes áreas; cabe destacar que se cuenta con un 33.3% de empleados en edad de desarrollo profesional para cubrir las expectativas de la organización.

Por otro lado la diferencia entre hombres y mujeres es de solo el 5.2% lo cual nos muestra el interés por parte de las mujeres en buscar su desarrollo profesional.

Un aspecto más de interés es que el 50.37% de los empleados cuentan con una antigüedad de 1 a 10 años lo cual nos revela que tenemos un poco más de la mitad del personal con el cual se puede iniciar un Plan de Desarrollo y ubicación de puestos clave de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, capacidad etc.

También se encontró que contamos con personas interesadas en participar como capacitadores dentro de la organización para apoyar el desarrollo profesional de sus compañeros; por otro lado se detectó que tenemos un alto porcentaje de la población con estudios al nivel de licenciatura y maestría, además del manejo del idioma inglés y la mayoría se sienten motivados pues consideran que el puesto que actualmente desempeñan ha contribuido a su realización personal y consideran que las funciones que realizan no son de un alto grado de dificultad.

El objetivo inicial de detectar personal con talento se ha cumplido pues encontramos personas con preparación y disposición para enriquecer la organización con esto concluimos la primera fase en este proceso seguiremos trabajando ahora en la evaluación psicométrica de estos empleados detectados para ubicarlos como candidatos en los departamentos correspondientes por medio de las cartas de reemplazo y así enriquecer en un proceso continuo nuestra labor en beneficio de la sociedad.

#### ***4.1- GRÁFICAS ESTADÍSTICAS DEL INVENTARIO***

## ***RECOMENDACIONES***

Siendo la escuela preparatoria 8 una escuela de nivel medio superior que constantemente busca la mejora continua recomendamos seguir con el proceso de detección de talento humano ya que hasta este momento hemos cubierto solo la primera fase y falta por realizar las otras dos para lograr completar todo el proceso propuesto inicialmente.

También recomendamos concienciar a todo el personal ya que del 100% de la población a la que se le solicitó el llenado del inventario de recursos humanos el 82.8 % lo realizó totalmente y el resto lo hizo de manera parcial y otros no lo realizaron justificando falta de tiempo o exceso de actividades; por lo tanto es importante hacerles saber que esto es parte del proceso de crecimiento y mejora continua de la organización.

Una recomendación más es que sea implementado un departamento dedicado a Recursos Humanos ya que actualmente no existe y esta labor la debe desempeñar la Subdirección Administrativa como una más de las responsabilidades con las que cuenta y por lo tanto esta tarea se cubre solo de manera parcial descuidándose uno de los aspectos más importantes para toda organización.

## ANEXO A

### *Lista del Personal*

1	AGUIAR TELLEZ MARHA KARLA
2	AGUILAR MALDONADO DOLORES LIC
3	ALCALA DIAZ MA. ESTELA LIC.
4	ALCALA DIAZ SALVADOR LIC.
5	ALVAREZ BARBOSA MARIA GUADALUPE
6	ARRIAGA MEZA MA. DEL ROSARIO ING.
7	BARCENAS ALCALA ESTEBAN LIC.
8	BARRON BELMARES RAYMUNDO V.
9	CAMPOS FERNANDEZ MARTHA ELISA LIC.
10	CANIZALEZ GALLEGOS JUAN CARLOS LIC.
11	CARDENAS GAMBOA SERGIO
12	CARRILLO SANDOVAL JAVIER
13	CASTILLO AREVALO MA. GUADALUPE LIC.
14	CASTILLO AREVALO MA. ISABEL Q.F.B.
15	CASTILLO MONCADA RUBEN PROFR.
16	CASTRO GONZALEZ SARA AURORA BIOL.
17	CAVAZOS LOPEZ LAURA LIC.
18	CAZARES SANCHEZ ALICIA ING.
19	CORZO MORALES VICTOR ALFONSO C.P.
20	CRUZ RODRIGUEZ PABLO DE LA LIC.
21	CUEVAS MONTOYA VERONICA
22	CHAVEZ CASTILLO GERARDO LIC.
23	CHAVEZ MORIN MARTHA LAURA LIC.
24	CHAVIRA RUIZ REGINALDO PROFR.
25	DOÑEZ BRIONES SANJUANA
26	ELIZONDO MARTINEZ MARTIN
27	ESCAREÑO MENDOZA DOLORES
28	ESPARZA GALLEGOS ABEL ING.
29	ESPARZA SANCHEZ FRANCISCO SALVADOR
30	ESPINOLA ALMENDARES CONSUELO J. PROFRA.
31	ESPINOSA ESPINOSA VICTOR GPE.
32	ESQUEDA PEREZ IRMA CELA
33	ESQUIVEL ALFARO TERESA IMELDA BIOL.
34	ESQUIVEL RAMOS JULIO DENNIS
35	FLORES ARANDA JULIETA
36	FLORES ESPINOSA JUAN
37	FLORES ESTRADA ALFREDO LIC.
38	FLORES LUCIO FRANCISCA

39	FLORES TORRES ANTONIO ING.
40	GALINDO FERNANDEZ ALMA JUDITH ING.
41	GALVAN FERRER HECTOR FCO. LIC.
42	GARCIA CHAVEZ MARINA ING.
43	GARCIA LEAL FERNANDO JAVIER BIOL.
44	GARCIA LEAL MORTIZ NAAPET
45	GARCIA MONTALVO RUBEN LIC.
46	GARCIA ORTIZ NORMA PATRICA LIC.
47	GARCIA RINCON JOSE JAIME
48	GARCIA RUIZ SERGIO
49	GARZA DE LA FUENTE ADRIANA HERMIDA LIC.
50	GARZA GARCIA EDUARDO MARTIN LIC.
51	GARZA GARZA BLANCA ELIZABETH LIC.
52	GARZA HUERTA CLAUDIA ARACELY LIC.
53	GARZA SERNA ALEJANDRA
54	GARZA VILLARREAL GLORIA IRENE LIC.
55	GONZALEZ AYALA RENE AGUSTIN LIC.
56	GONZALEZ CHAVANA ELVIA DE JESÚS LIC.
57	GONZALEZ GUEVARA YOLANDA LIC.
58	GONZALEZ MEDINA ADAN LIC.
59	GONZALEZ PEREZ JARED ISAI
60	GUEVARA ALANIS JUAN LUIS Q.B.P.
61	GUTIERREZ BARBOSA MA. DEL CARMEN
62	GUZMAN HUERTA RUTH LIC.
63	HERNANDEZ DE LA CRUZ AIDA
64	HERNÁNDEZ GOMEZ IRMA LETICIA
65	HERNANDEZ QUINTANILLA RAMON Q.I.
66	HERNANDEZ SILVA SUSANA LIC.
67	HERNANDEZ URRUTIA CARLOS
68	IBARRA RAMIREZ RICARDO
69	JIMENEZ CASTILLO JUANA ROSA MARIA LIC.
70	JUAREZ ALMAZAN OLGA LIC.
71	JUÁREZ RODRÍGUEZ MARTÍN
72	LOPEZ MORALES ALEJANDRO
73	LOPEZ AVILA JOSEPH PATRICK
74	LARA CORTEZ BLANCA NELLY LIC.
75	LOZANO DAVILA SUSANA ADAMELIA LIC.
76	MANZANARES RIOS GENARO
77	MARTINEZ CASTILLO JULIAN DE JESUS
78	MARTINEZ BUSTOS VICTOR M.
79	MARTINEZ DELGADO ARMANDO ING.

80	MARTINEZ GARZA ISRAEL
81	MARTINEZ GARZA RICARDO ING.
82	MARTINEZ HERMIDA ALEJANDRO LIC.
83	MARTINEZ MALDONADO ARMIDA
84	MARTINEZ OBREGON JAIME LIC.
85	MATA MARTINEZ CARLOS LIC.
86	MEDINA GARZA HECTOR
87	MEDRANO RUIZ JOSE ANGEL
88	MENDEZ PEREZ ALFONSO PROFR.
89	MEZA HERNANDEZ ROLANDO ING.
90	MIRANDA JARAMILLO CECILIA JULIANA LIC.
91	MONTANTES VILLARREAL FRANCISCO
92	MUÑIZ GARZA CARLOS
93	MUÑIZ RAMIREZ ELISEO LIC.
94	MUÑOZ CRUZ ANTONIETA
95	NAVA GARZA WENDY M.
96	NERIO DELGADO OLEN GABRIELA
97	NUÑEZ MONTOYA PERLA
98	OCHOA RODRIGUEZ LUCY MAYELA
99	OLVERA TELLEZ MARCO ANTONIO LIC.
100	PALACIOS GARCIA ROSA MARIA LIC.
101	PAZ CANALES DINORAH LAURA DE LA LIC.
102	PÉREZ GARZA HERIBERTO LEONEL
103	PEREZ GUTIERREZ YENDI ELIDU
104	PEREZ MARTINEZ RICARDO
105	PEREZ TORRES PEDRO LIC.
106	POSADA MORIN HILDA AURORA
107	PULIDO VAZQUEZ GERMAN
108	PRUNEDA ARIAS ABIGAIL DRA.
109	RAMIREZ GOMEZ JUAN FERNANDO
110	RAMIREZ MARTINEZ MARTIN ING.
111	RAMIREZ MORENO JUAN GERARDO LIC.
112	RAMOS GAYTAN GLORIA LIC.
113	RANGEL FLORES MA. DOLORES LIC.
114	RESENDEZ MOLINA RAMONA MIRTHA LIC.
115	RESENDEZ SANCHEZ ALFREDO
116	REYNA JASSO AURORA ELIZABETH
117	RIOS PEREZ JOSE GERARDO BIOL.
118	RIOS SERNA EVELYN DENISSE
119	ROCHA CURA GUILLERMO ING.
120	RODRIGUEZ CAVAZOS JORGE DR.

121	RODRIGUEZ HERNANDEZ ELIZABETH
122	RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ JAVIER
123	RODRIGUEZ LOPEZ ALEJANDRA
124	RODRIGUEZ RANGEL JUAN EFREN LIC.
125	RODRIGUEZ VALDEZ JAVIER
126	ROMAN DE LEON PEDRO
127	ROMAN DE LEON ROSA MARIA LIC.
128	ROMERO GAONA CLAUDIA
129	ROMERO GAONA MARIA GUADALUPE
130	ROMO ORTEGA JOSE LUIS LIC.
131	ROQUE SEGOVIA MA. DEL CARMEN LIC.
132	ROQUE SEGOVIA TERESA LETICIA LIC.
133	ROSAS GARZA MA. OFELIA LIC.
134	RUIZ DOMINGUEZ BENITO LIC.
135	RUIZ NIETO ALEJANDRO
136	SALAZAR REYNA GRACIELA LIC.
137	SALINAS MATA JORGE ESTEBAN ING.
138	SANCHEZ HERRERA MA. DORA ALICIA L.Q.I.
139	SÁNCHEZ PEDROZA JOSÉ ALFREDO
140	SANTOS CEDILLO GABRIELA DE LOS
141	SILVA LOPEZ BLANCA HILDA LIC.
142	SILLER OCHOA MARCO ANTONIO
143	SOLIS VILLANUEVA CRISTÓBAL
144	TELLEZ MONTOYA MARTHA ALICIA ING.
145	TORRE GAMBOA MARTHA PATRICIA LIC.
146	TOVAR DE LA CRUZ MA. DE LA LUZ LIC.
147	TREVIÑO FLORES JUAN ERNESTO
148	TREVIÑO RODRÍGUEZ JOSÉ ANTONIO
149	TRUJILLO TORRES OLIVIA BERENICE LIC.
150	VARGAS GUZMAN MARTHA HILDA LIC.
151	VAZQUEZ CASTRO MA. DEL CARMEN ING.
152	VAZQUEZ ESPARZA JUAN J. FELIX
153	VELAZQUEZ SALAZAR ATILA ESTHE
154	VELAZQUEZ SALAZAR NATALIA
155	VENEGAS BANDA CARMEN DALAY
156	VILLARREAL GUAJARDO RAFAEL ING.
157	VILLARREAL GUAJARDO RAMON LIC.
158	VILLARREAL ZARAZUA TANIA NINEL LIC.
159	VILLARREAL QUIROGA CARLOS DR.
160	VILLEGAS SUAREZ CRISPIN ING.
161	VIRAMONTES SANTOS GRACIELA GPE. LIC.

162	ZAMORA GUZMAN HUMBERTO LINO
163	ZUÑIGA SALAZAR KARINA C.P.

**ANEXO B**



**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**



**Fecha** \_\_\_\_\_

**1.- DATOS GENERALES**

Nombre

\_\_\_\_\_

Apellido paterno

Apellido Materno

Nombre (s)

Edad \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Domicilio \_\_\_\_\_ Colonia \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_

**2.- COMENTARIOS SOBRE EL PUESTO ACTUAL**

Departamento \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

**Categoría : Administrativo** \_\_\_\_\_

**Docente** \_\_\_\_\_

Tipo de contrato:

Planta \_\_\_\_\_

Basificado \_\_\_\_\_

Contrato \_\_\_\_\_

Antigüedad:

menos de 1 año \_\_\_\_\_ 1 a 5 años \_\_\_\_\_ 6 a 10 años \_\_\_\_\_ 11 a

15 años \_\_\_\_\_

16 a 20 años \_\_\_\_\_ 21 a 25 años \_\_\_\_\_ 26 a 30 años \_\_\_\_\_

Fecha Ingreso a U.A.N.L. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Horario

Turno:

Matutino \_\_\_

Vespertino \_\_\_

Nocturno \_\_\_

Quinquenios 1 2 3 4 5  
 8 9 10

Días Económicos 1 2 3 4 5 6 7

Puestos anteriores dentro de la institución

Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

**3.-CALIFICACIONES ESPECIALES.**

(Llenado por el empleado)

Mencione sus conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual. Incluya los aparatos que esta capacitado para operar.

Maquinas y Herramientas	Habilidades Como la adquirió	Grado de dominio					Lo utiliza actualmente
		1	2	3	4	5	Si / No

**4.- DESCRIBA BREVEMENTE SUS FUNCIONES ACTUALES**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5.- AREAS DE RESPONSABILIDAD

Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de Trabajo	Aspectos de seguridad	Supervisión

Marque con una X lo que más refleje su situación	SI	NO
El puesto que desempeño representa un reto para mí		
Mi puesto me hace sentir motivado		
Mis funciones son importantes para mi organización		
Mis funciones requieren de gran responsabilidad		
Mis funciones son de un alto grado de dificultad		
Mi puesto contribuye a mi realización personal		

## 6.- ESCOLARIDAD

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3

Especifique \_\_\_\_\_

Escuela Técnica 1 2 3

Especifique \_\_\_\_\_

Universidad 1 2 3 4 5 6

Especifique \_\_\_\_\_

Obtuvo titulo \_\_\_\_\_ Cédula Profesional #

\_\_\_\_\_

Maestría en \_\_\_\_\_ Titulo \_\_\_\_\_  
Doctorado en \_\_\_\_\_ Titulo \_\_\_\_\_  
Estudia actualmente \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_  
Especifique \_\_\_\_\_

Idiomas: Inglés Francés Alemán otros \_\_\_\_\_

Habla % \_\_\_\_\_ Lee % \_\_\_\_\_ Escribe % \_\_\_\_\_  
Habla % \_\_\_\_\_ Lee % \_\_\_\_\_ Escribe % \_\_\_\_\_

**7.- DESARROLLO Y PREFERENCIAS**

Dentro de la institución, ¿Qué puestos cree usted que tenga capacidad para desempeñarlos con eficiencia? Enumérelos por orden de preferencia:

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

¿En que puestos le interesaría llevar una capacitación?

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_

**8.- CAPACITACIÓN**

¿Participa como maestro, administrativo, técnico o algún otro puesto fuera de la institución? \_\_\_\_\_

Especifique \_\_\_\_\_

¿En que lugar?

\_\_\_\_\_

¿Actualmente participa? \_\_\_\_\_ Desde que fecha \_\_\_\_\_

¿Apoyaría como instructor a sus compañeros?

\_\_\_\_\_

¿Podría participar como instructor interno?

¿En que temas le gustaría participar como instructor?

\_\_\_\_\_

**9.- DESEMPEÑO.**

(Para ser llenado por departamento personal y el jefe inmediato del empleado).

El desempeño general del evaluado lo considera:

- 1.-Excelente
- 2.-Muy Bueno
- 3.-Bueno
- 4.-Regular
- 5.-Malo

Potencial para promoción :

1.-Alto            2.-Medio            3.-Bajo

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? \_\_\_\_\_

Aspectos del desempeño que debe mejorar

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del responsable del depto. \_\_\_\_\_ Fecha

\_\_\_\_\_

### **10.- Para ser llenado por departamento de personal**

Integrar a esta forma las dos evaluaciones más recientes

Preparado por \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

***Gracias por su colaboración y el tiempo que nos brinda en el llenado de este formulario.***



## **FORMATO DE CARTAS DE REMPLAZO**

Puesto \_\_\_\_\_

Ocupante actual \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Fecha probable de sustitución \_\_\_\_\_  
Razón de la sustitución \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Nivel salarial \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_

**Candidato 1** \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Puesto actual \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_  
Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Potencial de promoción \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Necesidades de capacitación \_\_\_\_\_

**Candidato 2** \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Puesto actual \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_  
Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Potencial de promoción \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Necesidades de capacitación \_\_\_\_\_

Subdirección Administrativa

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8

### "Sub Dirección Administrativa"

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES | PUESTO ACTUAL | AREAS DE RESPONSABILIDAD | ESCOLARIDAD | DESARROLLO Y PREFERENC

### DATOS GENERALES

Fecha

Nombre

*Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombre(s)*

Edad  años      Fecha de Nacimiento

Lugar de Nacimiento       Estado Civil

Domicilio       Colonia

Municipio       C.P.

Teléfono

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8

### "Sub Dirección Administrativa"

### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES | PUESTO ACTUAL | AREAS DE RESPONSABILIDAD | ESCOLARIDAD | DESARROLLO Y PREFERENCIAS

**PUESTO ACTUAL**

Departamento

Puesto

Categoría

Tipo de Contrato

Antigüedad

Fecha de ingreso a la UANL

Horario HE  HS

Turno

Quinquenio

Días Económicos

Puestos Anteriores Dentro de la Institución

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8

### "Sub Dirección Administrativa"

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES | PUESTO ACTUAL | AREAS DE RESPONSABILIDAD | ESCOLARIDAD | DESARROLLO Y PREFERENCIAS

### AREAS DE RESPONSABILIDAD

Describe Brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de trabajo	Aspectos de Seguridad	Supervisión

En cada una seleccione la opción que mas refleje su realidad.

- 1.-El puesto que desempeño representa un reto para mí.
- 2.-Mi puesto me hace sentir motivado.
- 3.-Mis funciones son importantes para mi organización.
- 4.-Mis funciones requieren de gran responsabilidad.
- 5.-Mis funciones son de un alto grado de dificultad.
- 6.-Mi puesto contribuye a mi realización personal.

**Anterior**

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8

### "Sub Dirección Administrativa"

### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES | PUESTO ACTUAL | AREAS DE RESPONSABILIDAD | **ESCOLARIDAD** | DESARROLLO Y PREFERENCIAS

#### ESCOLARIDAD

1.-Primaria	<input type="text"/>	4.-Comercial	<input type="text"/>	<input type="text" value="Especifique"/>
2.-Secundaria	<input type="text"/>	5.-Técnica	<input type="text"/>	<input type="text" value="Especifique"/>
3.-Preparatoria	<input type="text"/>	6.-Universidad	<input type="text"/>	<input type="text" value="Especifique"/>

Obtuvo título  Número de Cédula profesional

Maestría en  Título

Doctorado en  Título

Estudia actualmente   Horario HE  HS

Idiomas

Habla  Lee  Escribe

Form2

U.A.N.L.

**Preparatoria 8**  
**"Sub Dirección Administrativa"**  
**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

PUESTO ACTUAL | AREAS DE RESPONSABILIDAD | ESCOLARIDAD | **DESARROLLO Y PREFERENCIAS** | CALIFICACIONES

**DESARROLLO Y PREFERENCIAS**

Dentro de la Institución ¿Qué puestos cree usted que tenga capacidad para desempeñarlos con eficiencia? Enumerelos por orden de preferencia.

1.-

2.-

3.-

¿En qué puestos le interesaría llevar una capacitación?

1.-

2.-

3.-

Anterior

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8

### "Sub Dirección Administrativa"

# INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

AREAS DE RESPONSABILIDAD | ESCOLARIDAD | DESARROLLO Y PREFERENCIAS | CALIFICACIONES ESPECIALES | FUNC

#### CALIFICACIONES ESPECIALES

Mencione sus conocimientos especiales , aun si no los emplea en su trabajo actual. Incluya los aparatos que esta capacitado para operar.

Maquinas y Herramientas

Habilidades

Grado de dominio

¿Lo utiliza actualmente?

Anterior

Form2

U.A.N.L.

**Preparatoria 8**  
**"Sub Dirección Administrativa"**  
**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

ESCOLARIDAD | DESARROLLO Y PREFERENCIAS | CALIFICACIONES ESPECIALES | **FUNCIONES ACTUALES** | CAPACITACIONES

**FUNCIONES ACTUALES**

Describa brevemente sus funciones actuales.

Anterior



Form2

U.A.N.L.

**Preparatoria 8**  
**"Sub Dirección Administrativa"**  
**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

DESARROLLO Y PREFERENCIAS | CALIFICACIONES ESPECIALES | FUNCIONES ACTUALES | **CAPACITACIÓN** | DESEMPEÑO

**CAPACITACIÓN**

¿Participa como maestro, administrativo, técnico o algun otro puesto fuera de la institución?

Especifique

¿En qué lugar?

¿Actualmente Participa?

¿Desde qué fecha?

¿Apoyaría como instructor a sus compañeros?

¿Podría participar como instructor interno?

¿En qué temas le gustaría participar como instructor?

**Anterior**

Form2

U.A.N.L.

## Preparatoria 8 "Sub Dirección Administrativa"

### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

CALIFICACIONES ESPECIALES | FUNCIONES ACTUALES | CAPACITACIÓN | DESEMPEÑO

**DESEMPEÑO**

NOTA: Para ser llenado por departamento personal y el jefe inmediato del empleado.

1.-El desempeño general del evaluado, lo considera:

2.-Potencial para promoción:

¿Qué puestos específicos puede desempeñar?

Aspectos del desempeño que debe mejorar.

Nombre del responsable del departamento.

Fecha

[Anterior](#)